

## РЕФОРМИРОВАНИЕ СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ РОССИЙСКОЙ МОНОПОЛИИ (на примере терминально-складского комплекса ОАО «РЖД»)

### REFORMING OF RUSSIAN MONOPOLY'S SERVICE COMPANY (RZhD OJSC's terminal/storage complex as example)

В. А. Ильин,

первый заместитель директора Центральной дирекции  
по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД»

*Статья посвящена обоснованию организационных решений, принятие которых целесообразно в процессе реформирования сервисных компаний российских монополий с целью развития конкурентной среды в сфере их специализации.*

*Discussed in the article is substantiation of reasonable organizational decisions to be taken in the course of reforming Russian monopolies' service companies in order to develop the environment of competition in their specialization sphere.*

*Examenée dans l'article est la justification des décisions organisatrices raisonnables d'être prises dans le cadre de la réforme des entreprises de services des monopoles russes afin de développer l'environnement de la concurrence dans leur sphère de spécialisation.*

*Diskutiert in dem Artikel ist Fundierung der zumutbaren organisatorischen Entscheidungen, die im Zuge der Reform der Service-Unternehmen russischer Monopolen, um die Umgebung des Wettbewerbs im Bereich ihrer Spezialisierung zu entwickeln.*

**Ключевые слова:** российские монополии, сервисная компания, реформирование, холдинг, конкуренция, инвестиции.

**Key words:** Russian monopolies, service company, reforming, holding company, competition, investment.

**Mots clefs:** monopoles russes, société de services, réformage, société holding, concurrence, investissement.

**Schlüsselwörter:** russische Monopole, Service-Unternehmen, Reformieren, Holding-Gesellschaft, Wettbewerb, Investitionen.

В прошедшем году формально закончилось реформирование одной из крупнейших монополий России – ОАО «РЖД», проведенное в соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте [1]. Ее основное содержание сводилось к выделению в структуре компании естественно-монопольной части, включающей в себя сетевую производственную инфраструктуру железных дорог и централизованное диспетчерское управление, а также конкурентного сектора, представленного видами деятельности, которые способны осуществлять и иные хозяйствующие субъекты, не входящие в состав компании.

Развитие данного сектора предполагало создание на базе выделяемых структурных подразделений компании хозяйственных обществ с последующей продажей их акций для привлечения инвестиций в развитие материально-технической базы железнодорожного транспорта. К настоящему времени, таким образом, в структуре ОАО «РЖД» создано более 150 дочерних и зависимых обществ в области пассажирских и грузовых перевозок, ремонта вагонов и дорожного пути, телекоммуникаций и других сфер деятельности.

Вместе с тем, организационные преобразования в компании продолжаются, но более умеренными

темпами. Связано это с тем, что оставшиеся объекты, относимые к конкурентному сектору, располагают имуществом, на распоряжение которым Правительством РФ наложены определенные ограничения, связанные с необходимостью выполнения ряда специальных задач [2]. Среди таких объектов особое место занимает терминально-складской комплекс (ТСК) ОАО «РЖД», выполняющий: погрузо-разгрузочные работы, складские операции с грузом, услуги по доставке грузов, таможенно-брокерские услуги и т.д. О масштабах деятельности терминально-складского комплекса ОАО «РЖД» дают представление следующие цифры. Стоимость активов составляет более 14,1 млрд. рублей, численность работающих – 11,6 тыс. человек; выручка от реализации в 2010 г. – 12,2 млрд. рублей, прибыль – 3,5 млрд. рублей.

Учитывая особый статус ТСК, 2 февраля 2010 г. Совет Директоров ОАО «РЖД» принял промежуточное решение на пути к полному организационному обособлению комплекса – была создана Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом (ЦДТСК) в статусе филиала ОАО «РЖД». По мнению инициаторов данного решения, такой вариант позволит обеспечить максимальную интеграцию предприятий комплекса, исключить внутреннюю конкуренцию между ними, внедрить единые стандарты оказания терминально-складских

услуг, обеспечить прозрачность функционирования комплекса, привлечь необходимые инвестиции. Кроме того, удастся избежать ряда рисков, в том числе связанных с необходимостью выделения объектов, ограниченных в обороте и играющих значительную роль в операционной деятельности, а также опробовать основные управленческие функции и процедуры взаимодействия объектов ТСК.

Вторым логическим шагом реформирования ТСК будет создание на базе филиала самостоятельного хозяйственного общества, вероятнее всего, в организационно-правовой форме ОАО. Это связано с тем, что организационное обособление ТСК в виде филиала компании не позволит решить задачу привлечения необходимых инвестиций в развитие комплекса. Создание филиала компании, как правило, имеет следствием лишь наведение порядка в учете деятельности имущественного комплекса, на базе которого он создан, а также более высокую степень самостоятельности администрации в принятии кадровых, маркетинговых и технико-технологических решений. Реализация же главной задачи, стоящей перед комплексом, – привлечение частных инвестиций для развития бизнеса – в рамках филиала столь же проблематична, как и в прежней форме структурного подразделения головной компании-холдинга.

В этой связи, учитывая состав и структуру активов ТСК, численность работающих, пространственную разобщенность подразделений комплекса и многообразие осуществляемых видов деятельности, особого внимания требует разработка проблемы формирования организационной структуры будущей компании и сопряженных с ней вопросов.

Согласно принятой классификации, предприятия с численностью персонала более 1000 человек относятся к особо крупным. Соответственно, ТСК однозначно попадает в данную категорию, и организационно-экономические решения, принимаемые в отношении его развития, должны учитывать специфику подобного типа предприятий. В чем она заключается применительно к ЦДТСК?

1. Сложная разветвленная организационная структура:
  - центральная дирекция;
  - 17 региональных дирекций;
  - механизированные дистанции погрузо-разгрузочных работ – структурные подразделения региональных дирекций (всего 43 механизированные дистанции).
2. Многообразие выполняемых видов деятельности.
3. Представительный имущественный комплекс.
4. Значительная численность персонала.

5. Высокая пространственная разобщенность подразделений. Региональные дирекции ЦДТСК преимущественно расположены в местах дислокации администрации железных дорог филиалов ОАО «РЖД» от Калининграда до Южно-Сахалинска.

Что означают перечисленные специфические признаки с точки зрения организационно-экономических решений, принятие которых целесообразно в развитие ТСК?

Первый важный вывод состоит в том, что основная производственная деятельность комплекса реализуется на местах – в регионах присутствия той или иной региональной дирекции. При этом условия работы коллективов региональных дирекций значительно различаются по климатическим параметрам, техническому оснащению, охвату территории, уровню подготовки кадров, взаимоотношениям с местной администрацией и множеству других признаков, полностью учесть которые из единого центра физически не представляется возможным.

Второй вывод касается величины региональных дирекций с точки зрения численности работников и объемов выполняемых работ. Каждая из них, по сути, представляет собой крупное предприятие, имеющее значительный объем работ и расходную часть. В современных условиях работа столь значительных предприятий сопровождается принятием масштабных хозяйственных решений, задействованием и перемещением трудовых ресурсов и техники, которые, в свою очередь, связаны с расходом крупных денежных сумм, а также с выполнением большого количества мероприятий, необходимых для выполнения поставленных задач. Чтобы эффективно осуществлять подобного рода деятельность, начальники региональных дирекций должны обладать полнотой административной и экономической власти, аналогичной той, которой располагают руководители предприятий как самостоятельных юридических лиц.

Третий вывод касается острой необходимости обеспечения устойчивости ЦДТСК в условиях достаточно острой конкуренции на рынке терминально-складских услуг. По данным инвестиционно-консалтинговой компании «Агентство прямых инвестиций», площадь всех российских терминально-складских комплексов общего пользования без учета промышленных складских помещений составляет 17 млн. м<sup>2</sup>. Таким образом, удельный вес ОАО «РЖД» на рынке ТСК (по суммарной площади) составляет около 33%. Однако пока его мощности находятся в плачевном состоянии, и это является серьезным препятствием для завоевания рынка. По словам начальника департамента коммерческой работы в сфере грузовых перевозок ОАО «РЖД» А. Казанцева, почти 95% объектов

ТСК не используются или находятся в неудовлетворительном состоянии. Вместе с тем, по оценке экспертов «Росбизнесконсалтинга», выручка российских компаний от экспедирования, складских и управленческих услуг, за вычетом расходов на транспортировку грузов, составила около \$1,6–1,8 млрд. [3]. Иными словами, доля выручки компании в объеме российской логистики составляет только порядка 12,8–14,4% [4], и это при том, что на долю железных дорог приходится 83% грузооборота и 41% пассажирооборота в России [5].

Учитывая же наличие решающих конкурентных преимуществ у ТСК «РЖД», таких как превалирующее размещение объектов ТСК в крупных промышленных центрах и транспортных узлах и их удобное месторасположение вблизи железнодорожных путей и основных автомагистралей, можно было бы ожидать гораздо более впечатляющих данных о доле присутствия ЦДТСК на рынке логистических услуг. Однако, очевидно, что решение этой задачи требует привлечения больших объемов инвестиционных ресурсов для технического перевооружения комплекса. В свою очередь, привлечение инвестиций сможет оказаться эффективным лишь в случае, если компания, привлекающая инвестиции в виде акционерного капитала или заемных кредитных ресурсов, обладает значимой капитализацией.

Четвертый вывод обусловлен высокой целесообразностью проведения единой технической и финансовой политики и обеспечения единства методического руководства структурными подразделениями компании, выполняющими однотипные функции.

Пятый вывод также касается инвестиций. Создание акционерной компании на базе ЦДТСК сразу не будет означать, что вновь образованное ОАО готово для инвестирования со стороны частных инвесторов. Продажа акций уже созданных ДЗО ОАО «РЖД», на самом деле, не есть синоним привлечения акционерного капитала, а означает лишь смену вида собственности с государственной на частную или сначала смешанную, а затем частную, то есть приватизацию. В случае приватизации, средства, поступающие от продажи акций, направляются не на инвестиции, а в государственный бюджет. Только после получения частными инвесторами права контроля компании можно ожидать финансовых вливаний в ее развитие за счет дополнительной эмиссии акций. Данный вывод свидетельствует о том, что процесс преобразований будет длительным, и в его ходе целесообразно не только культивировать инвестиционные ожидания, но использовать реально сегодня существующие возможности. В частности, возможности, предоставляемые Законом «О концессионных соглашениях» [6].

Перечисленные выводы, как представляется, образуют минимальную методическую основу для выстраивания линии дальнейшей трансформации организационной и производственной структуры ТСК.

Следует заметить, что структурные подразделения ОАО «РЖД», прошедшие путь акционирования раньше, не стали отвлекаться на поиск новых мало привычных форм организации своей деятельности. Так, ОАО «Первая грузовая компания» («ПГК») – более 3600 работающих – организовано как единое юридическое лицо – ОАО с сетью собственных филиалов (14), привязанных к железным дорогам – филиалам головной компании холдинга. ОАО «ПГК» также имеет четыре вновь образованных дочерних и зависимых предприятия: ЗАО «Русагротранс» (перевозки зерна); ООО «ПГК-Лизинг» (оперативный лизинг железнодорожного подвижного состава); ООО «Первая грузовая компания в Украине» (полный комплекс транспортных логистических услуг, транспортировка и экспедирование грузов по железным дорогам Украины, стран СНГ, Балтии и Европы) и «Freight One Scandinavia» (транспортно-логистическое предприятие, специализирующееся на железнодорожных перевозках между Финляндией, Россией и странами СНГ).

Аналогичным образом организовано и другое из ранее образованных ОАО «РЖД» самостоятельных компаний – ОАО «ТрансКонтейнер». В компании работает 5150 человек. Помимо филиалов, общество имеет 8 представительств в зарубежных странах, а также ДЗО: «Oy Container Trans Scandinavia Ltd» (Финляндия); «Trans-Eurasia Logistics GmbH» (Германия); «TransContainer-Slovakia, a.s.» (Словакия); «Chinese-Russian Rail-Container International Freight Forwarding (Beijing) Co, Ltd» (Китай); «TransContainer Europe GmbH» (Австрия); «TransContainer Asia Pacific Ltd.» (Корея) [7].

Согласно вышеприведенной аргументации, представляется, что подобный путь не должен служить примером для компании, создаваемой на базе ЦДТСК, исходя из специфики ее современного состояния и стоящих перед комплексом задач. В качестве наиболее адекватного решения для организационного обособления ЦДТСК, можно рекомендовать преобразование Центральной дирекции в субхолдинг, включающий в себя головную компанию, созданную на базе центрального аппарата, и 17 дочерних предприятий в организационно-правовой форме открытых акционерных обществ, образованных на базе региональных дирекций по управлению терминально-складским комплексом. Примерная структура подобного интегрированного «смешанного» горизонтального субхолдинга приведена на рис. 1.

Построение субхолдинга на принципах, положенных в основу схемы, приведенной на рис. 1, позволит:

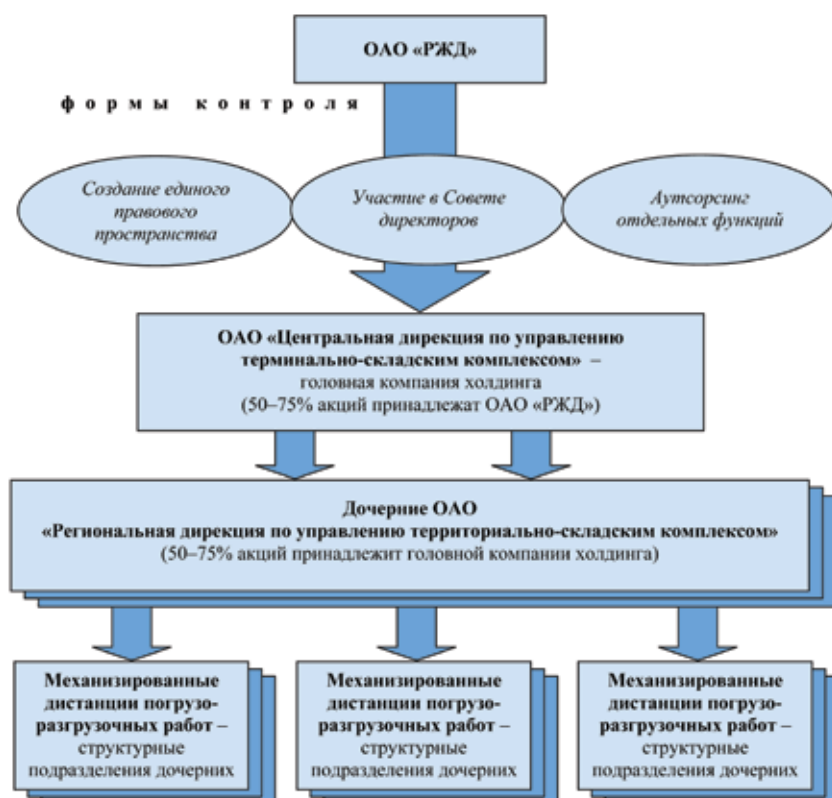


Рис. 1. Рекомендуемая структура холдинга «ЦДТСК»



Рис. 2. Меры, направленные на совершенствование организации и управления ТСК ОАО «РЖД»

- закрепить за верхним уровнем управления в холдинге решение стратегических задач (стратегия развития, привлечение инвестиций, рациональное перераспределение финансовых потоков, проведение единой технической политики, маркетинг, материально-техническое обеспечение существенной в стоимостном плане номенклатурой товарно-материальных ценностей, взаимодействие по ключевым вопросам с ОАО «РЖД» и т.д.);
- обеспечить капитализацию холдинга, достаточную для привлечения значимых объемов инвестиционных ресурсов;
- создать условия для применения иных, не связанных с прямым инвестированием, способов повышения деловой активности и эффективности использования имущественного комплекса ТСК.

Вместе с тем, необходимо иметь в виду, что подобные преобразования должны базироваться на серьезной подготовительной работе, нацеленной, во-первых, на совершенствование организации и управления комплексом, приобретение производственным персоналом и руководящим составом ТСК навыков к работе в условиях рынка, хозяйственной самостоятельности и конкуренции, во-вторых, на «встраивание» ТСК в рыночную среду и, в-третьих, на определение и детализацию перспективных направлений развития услуг комплекса.

- обеспечить полную оперативную хозяйственную самостоятельность в решении производственных задач (которой сегодня существенно не хватает) на уровне первичного звена – региональных ДТСК;

Для этого должны быть предприняты превентивные действия, ориентированные на решение круга приоритетных вопросов, представленных на рис. 2–4.





Рис. 3. Меры, направленные на «встраивание» ТСК ОАО «РЖД» в рыночную среду



\* Контейнерные перевозки – комбинированные железнодорожно-автомобильные перевозки прицепов, полуприцепов, трейлеров (прицепов для тяжёлых неделимых грузов) или съёмных кузовов на железнодорожной платформе. В Европе такую технологию называли «бегущее шоссе», т.е. перевозка автомобиля на железнодорожной платформе с пониженным полом [8]

Рис. 4. Меры, направленные на определение и детализацию перспективных направлений развития услуг ТСК ОАО «РЖД»

#### Библиографический список

1. О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте. Постановление Правительства РФ от 18.05.01 № 384.
2. Об ограниченных в обороте объектах имущества открытого акционерного общества «Рос-

сийские железные дороги». Постановление Правительства РФ от 6.02.04 г. № 57.

3. Терминально-складским комплексом ОАО «РЖД» будет управлять специально созданная дирекция // Гудок. – 31.08.09.
4. При расчете использованы данные об объеме выручки ЦДТСК, приведенные в Плане поэтапной реализации Концепции реформирования дирекций по управлению терминально-складским комплексом железных дорог-филиалов ОАО «РЖД». М.: ОАО «РЖД», 2011. – 123 с.
5. Развитие транспортной системы и геоэкономические интересы России. Выступление президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина на заседании «круглого стола» в Государственной Думе РФ, Москва, 24.11.08 // [http://press.rzd.ru/isvp/public/press/popup?STRUCTURE\\_ID=951&layer\\_id=4070&vp=9&refererLayerId=4069&id=67806&print=1](http://press.rzd.ru/isvp/public/press/popup?STRUCTURE_ID=951&layer_id=4070&vp=9&refererLayerId=4069&id=67806&print=1)
6. О концессионных соглашениях. Федеральный закон РФ от 21.07.05 № 115-ФЗ.
7. Пояснительная записка к бухгалтерской отчетности ОАО «Центр по перевозке грузов в контейнерах «ТрансКонтейнер» за 2010 г. М.: ОАО «ТрансКонтей-

нер», 2011. – 37 с.

8. <http://www.logistika-transportnaya.narod.ru/vidy-perevozok/smeshannye-perevozki-multimodalnye-perevozki-intermodalnye-perevozki-kontreylernye-perevozki.html>

Ильин В. А. – первый заместитель директора Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД»

Ilyin V. A. – Deputy Director, Terminal/Storage Complex Administration Central Directory, RZHD OJSC

e-mail: komkov\_ni@mail.ru